



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

№3



2026

ISSN: 2992-8982

<https://yashil-iqtisodiyot-taraqqiyot.uz/>



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Bosh muharrir:

Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich

Elektron nashr. 2026-yil, mart.

Bosh muharrir o'rinbosari:

Karimov Norboy G'aniyevich

Muharrir:

Qurbonov Sherzod Ismatillayevich

Tahrir hay'ati:

Salimov Oqil Umrzoqovich, O'zbekiston Fanlar akademiyasi akademigi
Abduraxmanov Kalandar Xodjayevich, O'zbekiston Fanlar akademiyasi akademigi
Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Rae Kvon Chung, Janubiy Koreya, TDIU faxriy professori, "Nobel" mukofoti laureati
Osman Mesten, Turkiya parlamenti a'zosi, Turkiya – O'zbekiston do'stlik jamiyati rahbari
Axmedov Durbek Kudratillayevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Axmedov Sayfullo Normatovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Abduraxmanova Gulnora Kalandarovna, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Kalonov Muxiddin Baxritdinovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Siddiqova Sadoqat G'afforovna, pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Xudoyqulov Sadirdin Karimovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Maxmudov Nosir, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Yuldashev Mutallib Ibragimovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Samadov Asqarjon Nishonovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, professor
Slizovskiy Dimitriy Yegorovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Mustafakulov Sherzod Igamberdiyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Axmedov Ikrom Akramovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Eshtayev Alisher Abdug'aniyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Xajiyev Baxtiyor Dushaboyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Hakimov Nazar Hakimovich, falsafa fanlari doktori (DSc), professor
Musayeva Shoiraz Azimovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), professor
Ali Konak (Ali Ko'nak), iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor (Turkiya)
Cham Tat Huei, falsafa fanlari doktori (PhD), professor (Malayziya)
Foziljonov Ibrohimjon Sotvoldixo'ja o'g'li, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dots.
Utayev Uktam Choriyevich, O'z.Respub. Bosh prokuraturasi boshqarma boshlig'i o'rinbosari
Ochilov Farkhod, O'zbekiston Respublikasi Bosh prokuraturasi IJQKD boshlig'i
Buzrukxonov Sarvarxon Munavvarxonovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent
Axmedov Javohir Jamolovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Toxirov Jaloliddin Ochil o'g'li, texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), katta o'qituvchi
Bobobekov Ergash Abdumalikovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), v.b. dots.
Djudi Smetana, pedagogika fanlari nomzodi, dotsent (AQSH)
Krissi Lyuis, pedagogika fanlari nomzodi, dotsent (AQSH)
Glazova Marina Viktorovna, Iqtisodiyot fanlari doktori (Moskva)
Nosirova Nargiza Jamoliddin qizi, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Sevil Piriyeva Karaman, falsafa fanlari doktori (PhD) (Turkiya)
Mirzaliyev Sanjar Makhamatjon o'g'li, TDIU ITI departamenti rahbari
Ochilov Bobur Baxtiyor o'g'li, TDIU katta o'qituvchisi
Golisheva Yelena Vyacheslavovna, Iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent.
Abdukurimova Dinara Rustamxonovna, bank-moliya akademiyasi professori, DSc., professor.
Ikramov Murod Akramovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Nazarova Ra'no Rustamovna, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Editorial board:

Salimov Okil Umrzokovich, Academician of the Academy of Sciences of Uzbekistan
Abdurakhmanov Kalandar Khodjavevich, Academician of the Academy of Sciences of Uzbekistan
Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor
Rae Kwon Chung, South Korea, Honorary Professor at TSUE, Nobel Prize Laureate
Osman Mesten, Member of the Turkish Parliament, Head of the Turkey–Uzbekistan Friendship Society
Akhmedov Durbek Kudratillayevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Akhmedov Sayfullo Normatovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Abdurakhmanova Gulnora Kalandarovna, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Kalonov Mukhiddin Bakhriddinovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Siddikova Sadokat Gafforovna, Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogical Sciences
Khudoykulov Sadirdin Karimovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Makhmudov Nosir, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Yuldashev Mutallib Ibragimovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Samadov Askarjon Nishonovich, Candidate of Economic Sciences, Professor
Slizovskiy Dmitriy Yegorovich, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor
Mustafakulov Sherzod Igamberdiyevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Akhmedov Ikrom Akramovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Eshtayev Alisher Abduganiyevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Khajiyev Bakhtiyor Dushaboyevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Khakimov Nazar Khakimovich, Doctor of Philosophy (DSc), Professor
Musayeva Shoira Azimovna, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Professor
Ali Konak, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor (Turkey)
Cham Tat Huei, Doctor of Philosophy (PhD), Professor (Malaysia)
Foziljonov Ibrokhimjon Sotvoldikhoja ugli, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Associate Professor
Utayev Uktam Choriyevich, Deputy Head of Department, Prosecutor General's Office of Uzbekistan
Ochilov Farkhod, Head of DCEC, Prosecutor General's Office of Uzbekistan
Buzrukkhonov Sarvarkhon Munavvarkhonovich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Akhmedov Javokhir Jamolovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences
Tokhirov Jaloliddin Ochil ugli, Doctor of Philosophy (PhD) in Technical Sciences, Senior Lecturer
Bobobekov Ergash Abdumalikovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Acting Associate Professor
Judi Smetana, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor (USA)
Chrissy Lewis, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor (USA)
Glazova Marina Victorovna, Doctor of Sciences in Economics (Moscow)
Nosirova Nargiza Jamoliddin kizi, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Associate Professor
Sevil Piriyeva Karaman, Doctor of Philosophy (PhD) (Turkey)
Mirzaliyev Sanjar Makhamatjon ugli, Head of the Department of Scientific Research and Innovations, TSUE
Ochilov Bobur Bakhtiyor ugli, Senior lecturer at TSUI
Golisheva Yelena Vyacheslavovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.
Abdukarimova Dinara Rustamkhanovna, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Ikramov Murod Akramovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Nazarova Ra'no Rustamovna, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor

Ekspertlar kengashi:

Berkinov Bazarbay, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Po'latov Baxtiyor Alimovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Aliyev Bekdavlat Aliyevich, falsafa fanlari doktori (DSc), professor
Isakov Janabay Yakubbayevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Xalikov Suyun Ravshanovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent
Rustamov Ilhomiddin, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent
Hakimov Ziyodulla Ahmadovich, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent
Kamilova Iroda Xusniddinovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
G'afurov Doniyor Orifovich, pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Fayziyev Oybek Raximovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Tuxtabayev Jamshid Sharafetdinovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Xamidova Faridaxon Abdulkarim qizi, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent
Yaxshiboyeva Laylo Abdisattorovna, katta o'qituvchi
Babayeva Zuhra Yuldashevna, mustaqil tadqiqotchi
Komilova Nilufar Karshiboyevna, Geografiya fanlari doktori, professori
Umirzoqov Ja'sur Artiqboy o'g'li, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent
Zebo Kuldasheva, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent

Board of Experts:

Berkinov Bazarbay, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Pulatov Bakhtiyor Alimovich, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor
Aliyev Bekdavlat Aliyevich, Doctor of Philosophy (DSc), Professor
Isakov Janabay Yakubbayevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Khalikov Suyun Ravshanovich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Rustamov Ilhomiddin, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Khakimov Ziyodulla Akhmadovich, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
Kamilova Iroda Xusniddinovna, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics
Gafurov Doniyor Orifovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogy
Fayziyev Oybek Raximovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics, Associate Professor
Tukhtabayev Jamshid Sharafetdinovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics, Associate Professor
Khamidova Faridaxon Abdulkarimovna, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
Yakhshiboyeva Laylo Abdisattorovna, Senior Lecturer
Babayeva Zuhra Yuldashevna, Independent Researcher
Komilova Nilufar Karshiboyevna, Doctor of Geographical Sciences, Professor
Umirzokov Jasur Artiqboy ugli, Doctor of Economic Sciences (DSc), Associate Professor
Zebo Kuldasheva, Doctor of Economic Sciences (DSc), Associate Professor

- 08.00.01 Iqtisodiyot nazariyasi
- 08.00.02 Makroiqtisodiyot
- 08.00.03 Sanoat iqtisodiyoti
- 08.00.04 Qishloq xo'jaligi iqtisodiyoti
- 08.00.05 Xizmat ko'rsatish tarmoqlari iqtisodiyoti
- 08.00.06 Ekonometrika va statistika
- 08.00.07 Moliya, pul muomalasi va kredit
- 08.00.08 Buxgalteriya hisobi, iqtisodiy tahlil va audit
- 08.00.09 Jahon iqtisodiyoti
- 08.00.10 Demografiya. Mehnat iqtisodiyoti
- 08.00.11 Marketing
- 08.00.12 Mintaqaviy iqtisodiyot
- 08.00.13 Menejment
- 08.00.14 Iqtisodiyotda axborot tizimlari va texnologiyalari
- 08.00.15 Tadbirkorlik va kichik biznes iqtisodiyoti
- 08.00.16 Raqamli iqtisodiyot va xalqaro raqamli integratsiya
- 08.00.17 Turizm va mehmonxona faoliyati

Muassis: "Ma'rifat-print-media" MChJ

Hamkorlarimiz: Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, O'zR Tabiat resurslari vazirligi, O'zR Bosh prokuraturasi huzuridagi IJQK departamenti.

Jurnalning ilmiyligi:

“Yashil” iqtisodiyot va taraqqiyot” jurnali

O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy attestatsiya komissiyasi rayosatining 2023-yil 1-apreldagi 336/3-sonli qarori bilan ro'yxatdan o'tkazilgan.



MUNDARIJA

RAQAMLI IQTISODIYOTDA TADBIRKORLIK SUBYEKTLARI FAOLIYATINING IQTISODIY XAVFSIZLIGIGA TA'SIR ETUVCHI TIZIMLASHTIRILGAN TAHDIDLAR.....	40
Qodirov Tuyg'un Uzoqovich, Nabiyev Bexzod Shavkatovich	
SANOAT TARMOQLARINI RIVOJLANTIRISHDA INNOVATSIYA VA TEXNOLOGIK MODERNIZATSIYANING O'RNI	44
Boboqulov Sanjar Bahromqulovich	
YASHIRIN IQTISODIYOTNI BAHOLASHNING USLUBIYOTI VA UNING SOLIQ TIZIMIDA QO'LLANILISHI	49
To'xtabayev Oybek Odilovich	
YASHIRIN IQTISODIYOTNI QISQARTIRISHDA RAQAMLI TEXNOLOGIYALARDAN FOYDALANISH BO'YICHA ILG'OR XORIJIY TAJRIBALAR.....	56
Ismailov Bobir Salomovich	
TIJORAT BANKLARI INVESTITSIYA FAOLIYATINI RIVOJLANTIRISHNING ILMIY-NAZARIY JIHATLARI	62
Yangiboyev F.B.	
MINTAQAVIY IQTISODIY SALOHİYATDAN FOYDALANISH SAMARADORLIGINI BAHOLASH.....	68
Turayev Og'abek Kaxramonovich	
XORIJIY MAMLAKATLARDA TO'QIMACHILIK KLASTERLARINI RIVOJLANTIRISH TAJRIBASI.....	75
Yusupova Feruza Yo'ldoshevna	
BANK XIZMATLARI SIFATINI BOSHQARISHNING INTEGRATSION VA ADAPTIV MODEL.....	83
Ibroximov Ilxomjon Shavkatjon o'g'li	
QURILISH TASHKILOTLARI FAOLIYATINING MOLIYAVIY BARQARORLIGINI EKONOMETRIK MODELLAR ASOSIDA BAHOLASH	89
Qidirniyazov Ajiniyaz Sherniyazovich	
ICHKI NAZORAT VA KORPORATIV BOSHQARUV TIZIMIDAGI XAVFLARNI BOSHQARISH	94
Islamova Nargiza Mirzaxidovna	
TURIZMNING MINTAQADA IQTISODIY RIVOJLANISHIGA TA'SIRI	104
Rasulova Muxabbat Teshabayevna, Normurodov Sarvar Norboy o'g'li	
O'ZBEKISTONDA INVESTITSIYALARNI JALB QILISH ORQALI INVESTITSION JOZIBADORLIKNI OSHIRISHNING HOZIRGI KUNDAGI HOLATI TAHLILI	111
Begamov S.X.	
RETHINKING JOB CREATION: ONTOLOGICAL AND EPISTEMOLOGICAL FOUNDATIONS OF MACROECONOMIC EMPLOYMENT ANALYSIS.....	116
Zakhidov Azizbek Rustamovich	
HUDUDIY TURIZM KLASTERLARINI SHAKLLANTIRISH VA ULARNING IQTISODIY SAMARADORLIGINI OSHIRISH.....	125
Ro'zimova Xusnora Mirzobek qizi	
SUG'URTACHILIK VA O'ZBEKISTONDA SUG'URTA SEKTORINING HOLATI.....	129
O'runboyeva Sotima Alisher qizi	
GO'SHT VA GO'SHT MAHSULOTLARINI SANOAT USULIDA QAYTA ISHLASHDA XORIJIY MAMLAKATLAR TAJRIBALARI.....	134
Xaydarova Sitora Suranbay qizi	
KORXONALAR QIYMATINI BAHOLASH VA BOZOR BAHOSINI SHAKLLANTIRISH METODOLOGIYASI.....	139
Abduraxmanov Sherzodbek Ravshanovich	
YASHIL IQTISODIYOT: EKOLOGIK BARQARORLIK VA IQTISODIY SAMARADORLIK UYG'UNLIGI.....	145
Jamaldinova Asalxon Saliyevna	
2025-YILDA O'ZBEKISTON UCHUN ENG YAXSHI 10 TA TRANSPORT TEXNOLOGIYALARI VA INNOVATSIYALARI	151
Mamasaliyeva Mukaddas Ibadullayevna, Beketov Timur Kazakbayevich	



MAHSULOT TANNARXINI ANIQLASHNING INTEGRATSIYALASHGAN YONDASHUVLARI: AN'ANAVIY VA ZAMONAVIY TIZIMLAR QIYOSIY TAHLILI	155
Tulyaganov Abdumalik Abdiraximovich	
ИННОВАЦИОННО-ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ: ИНТЕРПРЕТАЦИЯ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ	163
Хайдарова Ёркиной Аскар кизи	
RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA INNOVATSION TADBIRKORLIKNI QO'LLAB-QUVVATLASHNING FISKAL VA INSTITUTSIONAL MEKANIZMLARI	170
Mamatova Nodira Mirzavaliyevna	
ЗЕЛЕНАЯ ЭКОНОМИКА И УСТОЙЧИВЫЕ ИНВЕСТИЦИИ: ФОРМИРОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ МОДЕЛИ ПЕРЕХОДА ТЕПЛИЧНЫХ ХОЗЯЙСТВ ТАШКЕНТСКОЙ АГЛОМЕРАЦИИ НА СОЛНЕЧНЫЕ СИСТЕМЫ ЭНЕРГОСНАБЖЕНИЯ	178
Срожиддинова Зарина Хайриддиновна, Абдувалиева Зилола Абдуллаевна	
МАМЛАКАТИМИЗДА QISHLOQ HUDUDLARIDA XIZMATLAR SOHASINI RIVOJLANTIRISHNING AHAMIYATI	186
Yuldashova Nilufar Ziyabayevna	
RIVOJLANISHDA RAQOBAT EMAS, BALKI HAMKORLIKNING USTUVORLIGI: NAZARIY VA AMALIY TAHLIL	190
Xolmirzayev Ulug'bek Abdulazizovich	
IJTIMOY HIMOYA QAMROVINI KENGAYTIRISH MEKANIZMLARI VA "QAMRAB OLINMAGAN O'RTA QATLAM" MUAMMOSI	196
Bafoev Farrux Jo'raqulovich	
RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR YORDAMIDA EKOLOGIK BOSHQARUVNI TAKOMILLASHTIRISH	202
Shanazarova Gulyoraxon Baxtiyarovna	
O'ZBEKISTON STARTAP EKOTIZIMIDA INVESTITSIYA JALB QILISH JARAYONINING INSTITUTSIONAL MUAMMOLARI VA ULARNI BARTARAF ETISH MEKANIZMLARI	208
Xoliqova Xurshidaxon Xayotjon qizi	
INNOVATSION IQTISODIYOTNI RIVOJLANTIRISH SHAROITIDA STARTAP EKOTIZIMINI SHAKLLANTIRISHNING NAZARIY JIHLTLARI	214
Usmanov Gafurjon Shavkatovich	
QURILISHDA ISHLAB CHIQRISH VA SIFATNI BOSHQARISH TIZIMLARINING RIVOJLANISHI	220
Buriyev Xakim Toshimovich, Usmanov Ilxom Achilovich	
O'ZBEKISTONDA INVESTITSION MUHITNI TAKOMILLASHTIRISHNING STRATEGIYALARI	225
Xolov Sherali Axrorboyevich	
2010-2024-YILLARDA O'ZBEKISTONDA TO'QIMACHILIKNI INVESTITSIYALASHNING EKONOMETRIK TAHLILI	229
Ashurov Shuhratbek Qudrat o'g'li	
TIJORAT BANKLARI MOLIYAVIY XAVFSIZLIGINI TA'MINLASHNING ZAMONAVIY USULLARI	233
Sherbekova Kamola Norbekovna	
AHOLI MOLIYAVIY SAVODXONLIGI DARAJASI VA UNI BAHOLASHNING ILMIY-USLUBIY ASOSLARI	243
Abduvoxidov Akmal Abdulazizovich	
MARKAZIY BANK KURS SIYOSATI SAMARADORLIGINI OSHIRISH USULLARI	249
Saydullayev Nodirbek Narzullaevich	
O'ZBEKISTON MINTAQALARIDA BARQAROR TURIZMNI RIVOJLANTIRISH SALOHİYATI VA MUAMMOLARI	258
Raupov Shuxrat Soyibovich	
ЭКОТУРИЗМ В УЗБЕКИСТАНЕ: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ	264
Абидова Дилфуза Игамбердиевна, Рахматуллаева Зулайхо Хасан кизи	
DIGITAL ECONOMY AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE: BUSINESS CHANGE IN THE REGIONS	270
Abdullayev Muzaffar Abdujabbarovich	



QISHLOQ XO'JALIK MAHSULOTLARINI QAYTA ISHLASHDA IOT TEXNOLOGIYALARIDAN FOYDALANISH.....	273
Mirzaev Dilshod Artikovich	
ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИМЕНЕНИЯ МЕХАНИЗМОВ ФИНАНСИРОВАНИЯ СТАРТАП-ПРОЕКТОВ В ВУЗАХ УЗБЕКИСТАНА.....	279
Касимова Наргиза Сабитджановна	
YASHIL IQTISODIYOTNING NAZARIY ASOSLARI VA UNGA ILMIY YONDASHUVLAR.....	284
Ismoyilova Mahliyo Oybek qizi	
BOSHQARUVDA ZAMONAVIY YONDASHUVLAR (OLIV TA'LIM MISOLIDA).....	289
Kariyeva Gulnora Abdullayevna, Normurodov Sarvar Norboy o'g'li	
TIJORAT BANKLARIDA KORPORATIV MIJOZLARGA XIZMAT KO'RSATISHNING AMALDAGI HOLATI VA ASOSIY TENDENSIYALARI.....	295
Qurbonov Odilbek Ro'zmatovich	
O'ZBEKISTONDA SPORT FEDERATSIYALARI VA ASSOTSIATSIYALARINI SAMARALI BOSHQARISH TIZIMINI MODERNIZATSIYA QILISH YO'LLARI.....	302
Umed Farmonkulovich Radjabov	
XIZMAT KO'RSATISH KORXONALARI FAOLIYATI SAMARADORLIGINI OSHIRISHGA QARATILGAN IQTISODIY MEKANIZMNI TAKOMILLASHTIRISHNING USTUVOR YO'NALISHLARI VA ULARNING AMALIY AHAMIYATI.....	307
Mullayeva Mexrangiz Axtam qizi	
KICHIK BIZNESNI RIVOJLANTIRISHNING IQTISODIY MUAMMOLARI VA ULARNI BARTARAF ETISH YO'LLARI (NAMANGAN VILOYATI MISOLIDA).....	313
Xolmirzayev Ulug'bek Abdulazizovich, Muradova Nazira Raximjanovna	
RAQAMLI MARKETING VA ONLAYN PLATFORMALAR ORQALI EKOTURISTIK MAJMUALARNI OMMALASHTIRISH TRENDI.....	318
Xolmatova Parvina Asliddin qizi	
O'ZBEKISTONDA SOLIQ MA'MURCHILIGI STRATEGIYASINI TAKOMILLASHTIRISH MASALALARI VA ULARNI YECHIMLAR.....	323
Normurzayev Umid Xolmurzayevich	
РАЗВИТИЕ ДИСТАНЦИОННОГО БАНКОВСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ В ХОРЕЗМСКОЙ ОБЛАСТИ НА ОСНОВЕ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА КАК ФАКТОР РЕГИОНАЛЬНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА.....	327
Бахтиёров Худайберган Хамдам угли	
MAHALLIY BUDJETLARDA TRANSFERTLARGA QARAMLIK DARAJASINI BAHOLASH (XORAZM VILOYATI MISOLIDA).....	335
Xudoyqulov Hamidjon Abdullayevich	
QORAQALPOG'ISTON QISHLOQ XO'JALIGIDA RESURSLARDAN SAMARALI FOYDALANISHNI BOSHQARISHNING INNOVATSION YONDASHUVLARI.....	342
Tajibaev Berdax Asqarbay uli	
XIZMAT KO'RSATISH SOHASIDA INNOVATSION JARAYONLARNI JADALLASHTIRISH MEKANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH.....	347
Ashurova Maftuna Ortiq qizi	
STRATEGIC DIRECTIONS FOR INCREASING CAPITAL EFFICIENCY OF COMMERCIAL BANKS: DIGITALIZATION AND RISK MANAGEMENT INTEGRATION.....	352
Sadullaeva Mokhinur Aziz kizi	
TECHNOLOGY MANAGEMENT AND SME INTERNATIONALIZATION: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW.....	358
Abduxafizova Madinabonu Mirabbos qizi	
TA'LIM SIFATINI BAHOLASH MEZONLARINI SHAKLLANTIRISH USULLARI.....	363
Mamadiyarov Zokir Toshmurovich	
SMART UNIVERSITET KONSEPSIYASI ASOSIDA REYTING VA RAQOBATBARDOSHLIKNI INTEGRAL BOSHQARISH.....	371
Xudoyqulov Husen Ahadovich	



SMART UNIVERSITET KONSEPSIYASI ASOSIDA REYTING VA RAQOBATBARDOSHLIKNI INTEGRAL BOSHQARISH

Xudoyqulov Husen Ahadovich

Buxoro davlat universiteti tayanch doktoranti

E-mail: h.khudoykulov@gmail.com

ORCID: 0009-0006-1657-8431

Annotatsiya. Mazkur maqola globallashuv va raqamli iqtisodiyot sharoitida oliy ta'lim muassasalari (OTM) raqobatbardoshligini oshirishda «Smart universitet» (Smart University) konsepsiyasiga asoslangan reytingga yo'naltirilgan strategik boshqaruv mexanizmlarining nazariy-uslubiy hamda amaliy jihatlari tadqiq etadi. Tadqiqotning dolzarbligi an'anaviy boshqaruv usullarining xalqaro reytinglar (QS, THE) talablariga to'liq javob bermasligi hamda inson kapitalini boshqarishdagi institutsional bo'shliqlar mavjudligi bilan izohlanadi. Tadqiqotning asosiy maqsadi – xalqaro reyting indikatorlari va milliy boshqaruv amaliyoti o'rtasidagi nomutanosibliklarni aniqlash hamda xodimlar karyerasini boshqarish va raqamli transformatsiya orqali ularni bartaraf etishning integratsiyalashgan strategik modelini ishlab chiqishdan iborat. Metodologik asos sifatida qiyosiy-institutsional tahlil, klasterlash, iyerarxik modellashtirish hamda benchmarking usullaridan foydalanildi. Tadqiqot natijasida universitet faoliyatini baholashning «Kirish–Jarayon–Chiqish» modeli hamda smart komponentlarni reyting metrikalari bilan bog'lovchi matritsa ishlab chiqildi. Olingan natijalar shuni ko'rsatadiki, xodimlar karyerasini boshqarishning innovatsion mexanizmlarini joriy etmasdan turib, Smart universitet modeliga to'liq o'tish mumkin emas. Maqolada ilgari surilgan xulosalar va konseptual yondashuvlar davlat tashkilotlarida boshqaruv tizimini takomillashtirish hamda milliy oliy ta'lim tizimining global raqobatbardoshligini oshirishda muhim amaliy ahamiyat kasb etadi.

Kalit so'zlar: Smart universitet, strategik boshqaruv, xalqaro reytinglar, institutsional samaradorlik, raqobatbardoshlik, raqamli iqtisodiyot, karyerani boshqarish, QS, THE.

Abstract. This article examines the theoretical, methodological, and practical aspects of rating-oriented strategic management mechanisms based on the Smart University concept aimed at enhancing the competitiveness of higher education institutions in the context of globalization and the digital economy. The relevance of the study is explained by the fact that traditional management approaches do not fully meet the requirements of international university rankings (QS, THE) and by the existence of institutional gaps in human capital management. The main objective of the research is to identify inconsistencies between international ranking indicators and national management practices and to develop an integrated strategic model for addressing them through career management and digital transformation. The methodological framework of the study includes comparative institutional analysis, clustering, hierarchical modeling, and benchmarking methods. As a result of the research, an evaluation model for university performance "Input–Process–Output" and a matrix linking smart components with ranking metrics were developed. The findings demonstrate that the transition to the Smart University model is not possible without the implementation of innovative mechanisms for managing staff career development. The conclusions and conceptual approaches proposed in the article have significant practical importance for improving governance systems in public institutions and enhancing the global competitiveness of the national higher education system.

Key words: Smart University, strategic management, international rankings, institutional efficiency, competitiveness, digital economy, career management, QS, THE.

АННОТАЦИЯ. В данной статье исследуются теоретико-методологические и практические аспекты стратегических механизмов управления, ориентированных на рейтинговые показатели, основанные на концепции «Smart University», направленной на повышение конкурентоспособности высших образовательных учреждений в условиях глобализации и цифровой экономики. Актуальность исследования обусловлена тем, что традиционные методы управления не в полной мере соответствуют требованиям международных рейтингов (QS, THE), а



также наличием институциональных пробелов в системе управления человеческим капиталом. Основная цель исследования заключается в выявлении несоответствий между индикаторами международных рейтингов и национальной практикой управления, а также в разработке интегрированной стратегической модели их устранения посредством управления карьерой сотрудников и цифровой трансформации. В качестве методологической основы использованы методы сравнительно-институционального анализа, кластеризации, иерархического моделирования и бенчмаркинга. В результате исследования разработана модель оценки деятельности университета «Вход–Процесс–Выход», а также матрица взаимосвязи smart-компонентов с рейтинговыми метриками. Полученные результаты показывают, что переход к модели Smart University невозможен без внедрения инновационных механизмов управления карьерным развитием сотрудников. Представленные в статье выводы и концептуальные подходы имеют важное практическое значение для реформирования системы управления в государственных организациях и повышения глобальной конкурентоспособности национальной системы высшего образования.

Ключевые слова: Smart University, стратегическое управление, международные рейтинги, институциональная эффективность, конкурентоспособность, цифровая экономика, управление карьерой, QS, THE.

KIRISH

Jahon iqtisodiyotida raqamli transformatsiya va globallashtirish jarayonlarining chuqurlashuvi oliy ta'lim tizimi oldiga yangi institutsional vazifalarni qo'yimoqda. Bugungi kunda oliy ta'lim muassasalari (OTM) an'anaviy bilim tarqatuvchi maskanlardan hududiy va milliy iqtisodiy rivojlanishga hissa qo'shuvchi, innovatsiyalarni tijoratlashtiruvchi hamda inson kapitalini uzluksiz rivojlantiruvchi markazlarga — «Smart universitetlar»ga transformatsiyalanmoqda. Smart universitet konsepsiyasi nafaqat o'quv jarayonini raqamlashtirishni, balki ta'lim muassasasini boshqarishning barcha bo'g'inlarida intellektual tizimlarni joriy etish, resurslardan samarali foydalanish hamda akademik xodimlarning karyerasini moslashuvchan boshqarishni ham nazarda tutadi.

Ushbu jarayonlar sharoitida oliy ta'lim muassasalarining raqobatbardoshligini baholashda xalqaro reyting tizimlari — QS World University Rankings, Times Higher Education va ARWU — institutsional samaradorlikni baholashning muhim universal mezonlaridan biri sifatida global ahamiyat kasb etmoqda. Mazkur reytinglar universitetlarning ilmiy faoliyati, ta'lim sifati, xalqaro hamkorlik darajasi hamda innovatsion salohiyatini kompleks tarzda baholash imkonini beradi.

Reytingga yo'naltirilgan strategik boshqaruv (ranking-oriented governance) fenomeni so'nggi o'n yillikda ko'plab rivojlanayotgan davlatlarning milliy ta'lim siyosatida ustuvor yo'nalishlardan biriga aylandi. Universitetlarning xalqaro reytinglardagi o'zni mamlakatning global miqyosdagi intellektual va texnologik salohiyatini aks ettiradi hamda milliy rivojlanish strategiyalarining muhim maqsadli indikatorlaridan biri sifatida xizmat qiladi. O'zbekiston Respublikasida ham oliy ta'lim tizimini modernizatsiya qilish hamda milliy universitetlarni jahonning yetakchi 1000 ta oliy ta'lim muassasalari qatoriga kiritish strategik vazifa sifatida belgilangan.

Shu bilan birga, oliy ta'lim muassasalarida boshqaruv tizimlarini modernizatsiya qilish, akademik xodimlar faoliyatini rag'batlantirish va ularning karyera rivojlanishini samarali boshqarish mexanizmlarini takomillashtirish zarurati saqlanib qolmoqda. Xususan, boshqaruv tizimlarini xalqaro reytinglarning natijadorlikka (impact) asoslangan mezonlari bilan uyg'unlashtirish masalasi dolzarb ilmiy-amaliy ahamiyat kasb etadi.

Mazkur tadqiqotning asosiy maqsadi — smart universitet konsepsiyasi doirasida oliy ta'lim muassasalarining raqobatbardoshligini oshirish hamda reyting ko'rsatkichlarini yaxshilashga qaratilgan integral strategik boshqaruv modelini ishlab chiqishdan iborat. Tadqiqot vazifalariga xalqaro reyting metodologiyalari va milliy boshqaruv amaliyoti o'rtasidagi institutsional omillarni tahlil qilish, xodimlar karyerasini boshqarish mexanizmlarini baholash hamda raqamli iqtisodiyot sharoitida universitet boshqaruvining iyerarxik va klaster modellarini shakllantirish kiradi.

Tadqiqotning ilmiy yangiligi shundan iboratki, unda reyting tizimlari faqat tashqi baholash vositasi sifatida emas, balki oliy ta'lim muassasalari doirasida inson kapitalini rivojlantirish, xodimlarning motivatsiyasini oshirish hamda institutsional tuzilmani smart texnologiyalar asosida modernizatsiya qilishning muhim strategik drayveri sifatida asoslab berilgan.

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR SHARHI

Oliy ta'lim muassasalarining raqobatbardoshligini oshirish va ularni global reyting tizimlariga integratsiyalash masalasi so'nggi yillarda ilmiy adabiyotlarda keng o'rganilmoqda. Xususan, E. Hazelkorn universitet reytinglari oliy ta'lim tizimining rivojlanish strategiyasiga sezilarli ta'sir ko'rsatishini ta'kidlab, ularning ta'lim siyosati



va institutsional boshqaruvni qayta shakllantirishdagi rolini asoslab beradi. S. Marginson esa universitet reytinglarining ilmiy faoliyat, akademik reputatsiya hamda global ilmiy hamkorlikni rag'batlantirishdagi ahamiyatini tahlil qilgan. A. Van Raan universitetlarni reytinglash jarayonidagi metodologik muammolar va ilmiy natijalarni baholash mezonlari bilan bog'liq konseptual masalalarni yoritadi.

Shuningdek, J. Salmi va P. Altbach tadqiqotlarida jahon darajasidagi universitetlarni shakllantirish omillari, jumladan, inson kapitalini rivojlantirish, ilmiy tadqiqotlar sifati va institutsional boshqaruvning samaradorligi muhim ekanligi ko'rsatib o'tiladi. Smart universitet konsepsiyasi esa V. Uskov va hamkorlari tomonidan ta'lim muhitini raqamlashtirish, boshqaruv jarayonlariga sun'iy intellekt va axborot texnologiyalarini joriy etish orqali universitet faoliyatining samaradorligini oshirishga qaratilgan model sifatida talqin qilinadi.

Mahalliy tadqiqotchilar Q. Abduraxmanov hamda S. G'ulomovlarning ilmiy ishlarida inson kapitalini rivojlantirish, raqamli iqtisodiyot sharoitida oliy ta'lim tizimini modernizatsiya qilish va smart universitetlarni boshqarish masalalari yoritilgan. Ushbu ilmiy qarashlar oliy ta'lim muassasalarida strategik boshqaruv, reyting ko'rsatkichlari hamda raqamli transformatsiya o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikni chuqurroq o'rganish zarurligini ko'rsatadi.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Tadqiqot jarayonida oliy ta'lim tizimining murakkab, ko'p o'lchovli va dinamik tabiatini inobatga olgan holda tizimli yondashuvga asoslangan ilmiy-tahliliy metodlar majmuasidan foydalanildi. Davlat tashkilotlari faoliyati hamda ulardagi inson resurslarini boshqarish mexanizmlarini chuqur o'rganish maqsadida quyidagi metodologik yondashuvlar qo'llanildi.

Birinchi, qiyosiy-institutsional tahlil (comparative institutional analysis) usuli yordamida yetakchi xalqaro reyting agentliklari (QS, THE) metodologiyasidagi asosiy indikatorlar milliy oliy ta'limni strategik boshqarish instrumentlari hamda normativ-huquqiy bazasi bilan qiyosiy tahlil qilindi. Mazkur usul global standartlar (masalan, akademik erkinlik, tadqiqot ta'siri) hamda milliy boshqaruv amaliyotlari o'rtasidagi institutsional farqlarni aniqlashga xizmat qildi.

Ikkinchi, oliy ta'lim muassasalarining turli boshlang'ich sharoitlari va resurslarini hisobga olgan holda klasterlash usuli (clustering method) qo'llanildi. Ushbu jarayonda model ma'lumotlari asosida universitetlar ularning ilmiy salohiyati, raqamli infratuzilmasi (smart komponentlar) hamda xodimlarni boshqarish samaradorligiga ko'ra guruhlariga ajratildi. Mazkur yondashuv har bir klaster uchun tabaqalashtirilgan va moslashuvchan strategik rivojlanish yo'nalishlarini ishlab chiqish imkonini yaratadi.

Uchinchi, davlat oliy ta'lim muassasalarida boshqaruv vertikasi va qaror qabul qilish jarayonlarini tahlil qilish uchun iyerarxik modellashtirish (hierarchical modeling) usulidan foydalanildi. Ushbu jarayonda Vazirlik – Rektorat – Fakultet – Kafedra (xodim) tizimidagi axborot oqimi, vakolatlar taqsimoti hamda xodimlar karyerasini boshqarish jarayonlari mantiqiy va matematik modellashtirish asosida tahlil qilindi.

To'rtinchi, benchmarking usuli orqali rivojlangan davlatlarning (Singapur, Buyuk Britaniya, Janubiy Koreya) smart universitetlarni shakllantirish hamda xalqaro reytinglarda yetakchi o'rinlarni egallash tajribasi o'rganildi. Shuningdek, tadqiqotning axborot bazasini kengaytirish maqsadida hujjatlar tahlili (document analysis) amalga oshirilib, universitetlarning strategik rivojlanish dasturlari hamda xodimlarni baholash mezonlari (KPI) o'rganildi.

Tahliliy jarayon strategik menejment freymvorklari (strategic management frameworks) doirasida olib borilib, sabab-oqibat bog'lanishlarini (cause-effect logic) aniqlashga yo'naltirildi. Statistika ma'lumotlarining ayrim jihatlari ochiq manbalarda to'liq aks etmaganligi sababli, institutsional samaradorlikni baholash uchun ilmiy tahlildan o'tkazilgan hamda mahalliy sharoitga moslashtirilgan model ma'lumotlari (model data) dan foydalanildi.

TAHLIL VA NATIJALAR

Olib borilgan metodologik tahlillar natijasiga ko'ra, oliy ta'lim muassasalarining global reytinglardagi ishtiroki ularning ichki institutsional salohiyati hamda smart boshqaruv tizimining rivojlanganlik darajasi bilan bevosita bog'liq ekanligi aniqlandi. Shu bilan birga, amaldagi milliy boshqaruv instrumentlari va xalqaro reyting indikatorlari o'rtasida ma'lum institutsional nomutanosibliklar (institutional gaps) mavjudligi ham kuzatildi.

Mazkur nomutanosibliklar oliy ta'lim muassasalarida strategik boshqaruv tizimlarini xalqaro reyting metodologiyalari bilan uyg'unlashtirish zaruratini ko'rsatadi. Tadqiqot jarayonida aniqlangan ushbu tafovutlar tizimli ravishda umumlashtirilib, 1-jadvalda keltirilgan.



1-jadval. Xalqaro reyting indikatori va milliy strategik boshqaruv instrumentlarining qiyosiy tahlili

Tahlil yo'nalishlari	Xalqaro reyting tizimlari (QS, THE) talablari	Milliy strategik boshqaruv amaliyoti	Institutsional va konseptual nomutanosiblik
Strategik maqsad	Tadqiqotning global ta'siri (Research impact) va akademik reputatsiya	Me'yoriy hujjatlar ijrosini ta'minlash hamda o'quv jarayonini nazorat qilish	Natijadorlik (Impact) yondashuvi va jarayon nazorati (Process compliance) o'rtasidagi farq
Xodimlar karyerasi va inson kapitali	Ilmiy erkinlik, iste'dodli tadqiqotchilarni jalb qilish, ilmiy natijalar asosida rag'batlantirish	Yuqori o'quv yuklamasi, ish stajiga asoslangan mehnat haqi hamda formal malaka oshirish tizimi	Meritokratiya va smart karyera tamoyillari hamda stajga asoslangan boshqaruv yondashuvlari o'rtasidagi tafovut
Raqamli muhit va infratuzilma	Ochiq ma'lumotlar bazalari, smart kampus, raqamli kutubxonalar, sun'iy intellekt asosidagi tahlillar	Hujjat aylanishining an'anaviy shakllari, lokal hisobot tizimlari hamda raqamli tizimlarning qisman integratsiyalashuvi	Integratsiyalashgan smart tizimlar va alohida ishlaydigan elektron tizimlar o'rtasidagi nomutanosiblik
Ilmiy faoliyatni baholash	Scopus va WoS bazalaridagi iqtiboslar soni (Citations), xalqaro hammualliflik	Chop etilgan maqolalar soni, mahalliy nashrlar va konferensiyalar	Ilmiy sifat va global e'tirof hamda miqdoriy ko'rsatkichlar o'rtasidagi tafovut
Moliyaviy resurslar	Ilmiy grantlar, sanoat bilan hamkorlikdan tushumlar, endowment fondlari	Davlat budjeti asosiy moliyalashtirish manbai hamda shartnoma to'lovlari	Moliyalashtirish manbalarini diversifikatsiya qilish imkoniyatlari va markazlashgan budjet tizimi o'rtasidagi farq

Jadval ma'lumotlari shuni ko'rsatadiki, milliy boshqaruv amaliyoti asosan ma'muriy resurslarni boshqarishga ("kirish") yo'naltirilgan bo'lsa, xalqaro reyting tizimlari ta'lim va ilm-fanning iqtisodiyot hamda jamiyat rivojiga qo'shayotgan real hissasini ("ta'sir") baholashga alohida e'tibor qaratadi. Shu nuqtai nazardan, oliy ta'lim muassasalarida xodimlar karyerasini boshqarish tizimini zamonaviy talablar asosida rivojlantirish, yosh olimlarning ilmiy salohiyatini qo'llab-quvvatlash va ularning ilmiy faoliyatini rag'batlantirish muhim ahamiyat kasb etadi. Mazkur omillar universitetlarning ilmiy natijadorligi hamda xalqaro reyting ko'rsatkichlarini yaxshilashda muhim rol o'ynaydi.

Aniqlangan ushbu omillarni tizimli ravishda takomillashtirish maqsadida smart universitet konsepsiyasiga asoslangan «Kirish–Jarayon–Chiqish» (Input–Process–Output) integral boshqaruv modeli ishlab chiqildi. Mazkur model xalqaro reyting talablari va universitetlarning kundalik operatsion faoliyati o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikni ta'minlash hamda strategik boshqaruv jarayonlarini samarali tashkil etishga xizmat qiladi (2-jadval).

2-jadval. Reytingga yo'naltirilgan universitet boshqaruvining «Kirish–Jarayon–Chiqish» modeli

Tizim bosqichlari	Smart universitet komponentlari	Strategik boshqaruv harakatlari	Reyting metrikalariga ta'siri (KPI)
KIRISH (Input / Resources)	Intellektual kadrlar, raqamli infratuzilma, moliyaviy resurslar	Xodimlarni tanlashning smart tizimi (AI-recruitment), moliyalashtirish manbalarini diversifikatsiya qilish	Xorijiy professorlar ulushi, talaba–o'qituvchi nisbati, ilmiy daromadlar
JARAYON (Process / Governance)	Smart kampus, LMS, elektron karyera monitoringi, akademik mobillik	Individual karyera trayektoriyalarini ishlab chiqish, boshqaruv jarayonlarini optimallashtirish, ochiq fan (Open Science) muhitini rivojlantirish	Ta'lim sifati ko'rsatkichlari, xorijiy talabalar ulushi, ilmiy tadqiqotlar faolligi indeksi
CHIQUISH (Output / Results)	Tijoratlashtirilgan patentlar, yuqori impakt-faktorli maqolalar, raqobatbardosh bitiruvchilar	Ilmiy nashr faolligini natijadorlik asosida rag'batlantirish, universitet spin-off kompaniyalarini tashkil etish	Iqtiboslar soni (Citations per faculty), Scopus va WoS bazalaridagi maqolalar, bitiruvchilarning bandlik darajasi
TA'SIR (Impact / Value)	Hududiy iqtisodiy rivojlanishga hissa, global ilmiy tarmoqlarga integratsiya	Mahalliy hokimiyat va biznes bilan smart konsorsiumlar, xalqaro PR strategiyalarini rivojlantirish	Akademik reputatsiya (Academic Reputation), ish beruvchilar o'rtasidagi obro' (Employer Reputation)

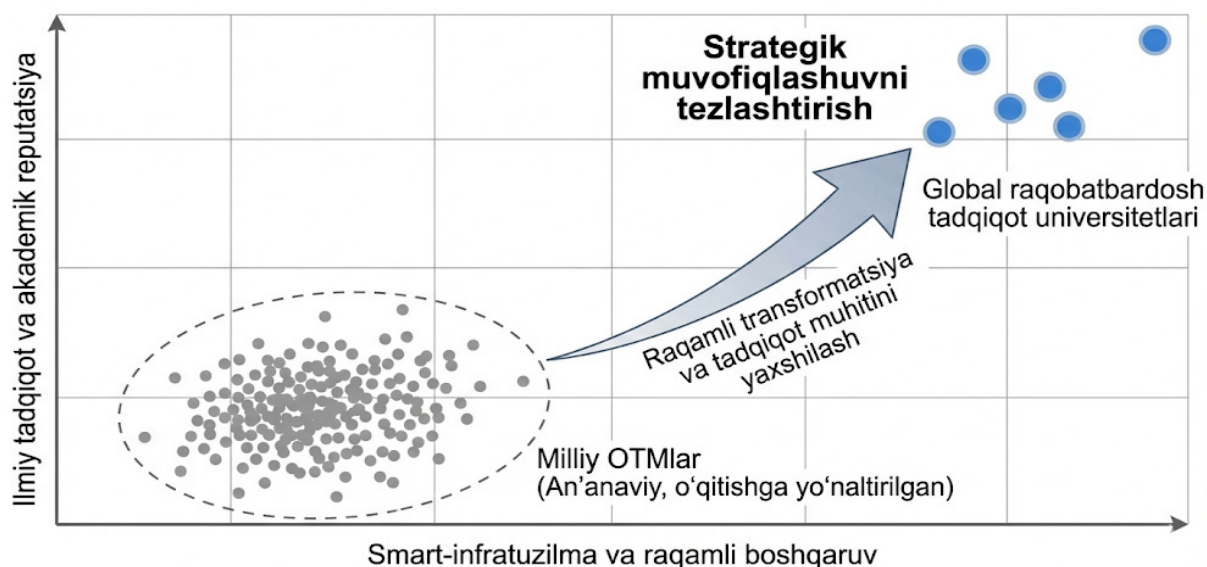


Universitetlarning ushbu model asosida transformatsiya qilinishi ularning strategik pozitsiyasini sezilarli darajada mustahkamlash imkonini beradi. Quyidagi klaster diagrammasida turli toifadagi muassasalarning reyting komponentlari bo'yicha joylashuvi aks ettirilgan.

Klaster diagrammasi universitetlarni «Smart infratuzilma va raqamli boshqaruv» (gorizontal o'q) hamda «Ilmiy tadqiqot va akademik reputatsiya» (vertikal o'q) mezonlari bo'yicha tabaqalashtiradi. Tahlil natijalari shuni ko'rsatadiki, milliy oliy ta'lim muassasalarining muayyan qismi an'anaviy tarzda o'qitishga yo'naltirilgan rivojlanish modelida faoliyat yuritmoqda. Shu bilan birga, ularning raqobatbardoshligini yanada oshirish hamda xalqaro reyting tizimlarida yuqori natijalarga erishish uchun resurslarni raqamli transformatsiyani jadallashtirish va ilmiy tadqiqot muhitini rivojlantirishga yo'naltirish muhim ahamiyat kasb etadi.

Mazkur jarayon universitetlarning rivojlanish yo'nalishini klaster diagrammasidagi yuqori samaradorlik segmentiga yo'naltirishga xizmat qiladi hamda strategik muvofiqlashuv (strategic alignment) jarayonlarini jadallashtirishga imkon yaratadi (1-rasm).

OTMLar Klaster Diagrammasi: Strategik Siljish



1-rasm. OTMLar klaster diagrammasi — strategik siljishlar

Institutsional samaradorlikning tabaqalashuvini (performance differentiation) sonli ko'rsatkichlar orqali ifodalash maqsadida model ma'lumotlari asosida uch xil toifadagi universitetlarning faoliyat indikatorlari baholandi. Olingan natijalar smart komponentlarning oliy ta'lim muassasalari raqobatbardoshligiga ko'rsatayotgan ta'sirini ilmiy jihatdan asoslash imkonini beradi (3-jadval).

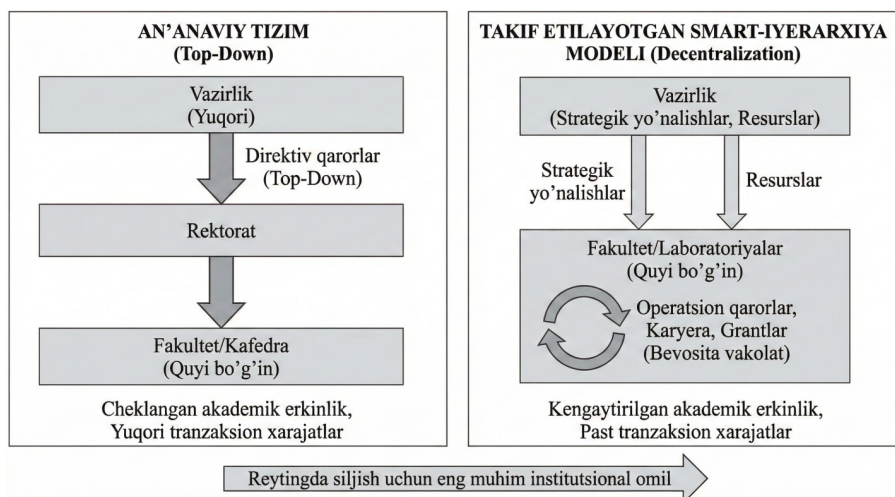
3-jadval. Institutsional samaradorlik indikatorlari (model ma'lumotlari asosida)

Universitet toifasi va boshqaruv modeli	Smart muhit va raqamlashtirish indeksi (0–1)	Xodimlar karyerasini boshqarish samaradorligi (ball, maks. 100)	Tadqiqot ta'siri va iqtiboslik darajasi (Citations)	Global reytingga kirish ehtimolligi
A toifa (Smart tadqiqot universiteti)	0.88	85.4	Yuqori (>5.0 bir xodimga)	Yuqori (Top–1000 ga kirish >80%)
B toifa (Modernizatsiyalanayotgan hududiy OTM)	0.52	48.2	O'rtacha (1.5–3.0)	O'rta (mintaqaviy reytinglarda)
V toifa (An'anaviy sohaviy institut)	0.25	22.5	Past (<1.0)	Past (milliy reyting darajasida)

3-jadval natijalari shuni ko'rsatadiki, smart muhitni shakllantirgan hamda xodimlar karyerasini boshqarishga tizimli investitsiyalar yo'naltirgan «A toifa» dagi oliy ta'lim muassasalarining tadqiqot ta'siri va reyting ko'rsatkichlari nisbatan yuqori darajada namoyon bo'ladi. Bu esa raqamli iqtisodiyot sharoitida universitetlarning ilmiy salohiyati hamda hududiy iqtisodiy rivojlanishga qo'shayotgan hissasini oshirishning muhim omillaridan biri sifatida qaraladi.

Shu bilan birga, bunday transformatsiyani samarali amalga oshirish uchun davlat tashkilotlaridagi boshqaruv tizimlarini zamonaviy strategik boshqaruv tamoyillari asosida takomillashtirish muhim ahamiyat kasb etadi. Mazkur jarayonda iyerarxik boshqaruv tizimini optimallashtirish, qaror qabul qilish jarayonlarining samaradorligini oshirish hamda smart boshqaruv elementlarini joriy etish zarur hisoblanadi.

Quyidagi diagrammada smart oliy ta'lim tizimining yangilangan iyerarxik boshqaruv modeli keltirilgan (2-rasm).



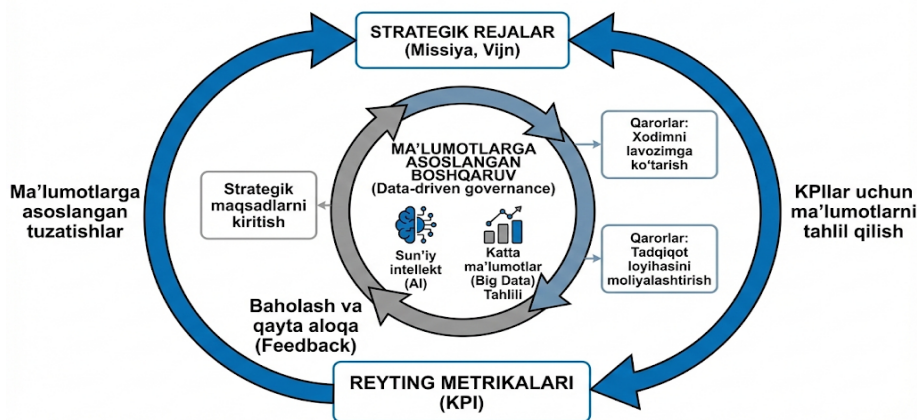
2-rasm. OTMlarda mavjud an'anaviy boshqaruv tizimi va taklif etilayotgan smart iyerarxiya modeli

An'anaviy boshqaruv tizimida qarorlar yuqoridan pastga yo'naltirilgan (top-down) qat'iy direktiv tarzda qabul qilinadi. Taklif etilayotgan smart iyerarxiya modeli esa markazlashtirish darajasini maqbul darajada kamaytirishga asoslangan markazsizlashtirish (decentralization) tamoyiliga tayanadi. Mazkur yondashuvda Vazirlik asosan strategik yo'nalishlarni belgilash hamda resurslar bilan ta'minlash vazifasini bajaradi.

Operatsion qarorlar qabul qilish, xodimlarni ishga qabul qilish, karyera trayektoriyalarini shakllantirish hamda ilmiy grantlarni taqsimlash vakolatlari bevosita quyi bo'g'inlarga — fakultetlar va ilmiy laboratoriyalarga beriladi. Bunday yondashuv universitet ichida boshqaruv jarayonlarining samaradorligini oshiradi, tranzaksiyon xarajatlarni kamaytiradi hamda akademik erkinlikni kengaytirishga xizmat qiladi. Natijada oliy ta'lim muassasalarining ilmiy faoliyati va institutsional samaradorligi ortib, ularning xalqaro reyting tizimlaridagi pozitsiyalarini mustahkamlash imkoniyati kengayadi.

Nihoyat, reytingga yo'naltirilgan strategik boshqaruvning yaxlit konseptual ko'rinishi sifatida smart universitetning integratsiyalashgan boshqaruv modeli ishlab chiqildi (3-rasm).

SMART-UNIVERSITET INTEGRATSIYALASHGAN BOSHQARUV MODEL



3-rasm. Smart universitetning integratsiyalashgan boshqaruv modeli



Mazkur integratsiyalashgan model universitet boshqaruvining uzluksiz siklini aks ettiradi. Unda muassasaning strategik rejalari (missiya, vizyon) reyting metrikalari (KPI) bilan uzviy bog'langan holda tasvirlangan. Modelning markazida «ma'lumotlarga asoslangan boshqaruv» (data-driven governance) tamoyili yotadi. Ya'ni smart universitetda qaror qabul qilish jarayonlari — xodimni lavozimga ko'tarishdan tortib, qaysi tadqiqot loyihasini moliyalashtirishgacha — sun'iy intellekt va katta ma'lumotlar (Big Data) tahlili asosida, xolis va shaffof tarzda amalga oshiriladi.

Olingan natijalar global tajriba hamda milliy boshqaruv amaliyoti o'rtasidagi farqlarni ilmiy jihatdan kengroq muhokama qilish uchun muhim asos yaratadi.

Jahon tajribasi shuni ko'rsatadiki, xalqaro reytinglarda yuqori natijalarga erishgan universitetlar (masalan, MIT, Oxford yoki Osiyoning yetakchi oliy ta'lim muassasalari — National University of Singapore (NUS) va Singapore University) inson resurslarini boshqarishning yuqori darajada moslashuvchan va raqobatbardosh tizimlariga ega [9, 2]. Bunday muassasalarda professor-o'qituvchilar davlat xizmatchisi sifatida emas, balki mustaqil tadqiqotchi va bilimlar iqtisodiyotining muhim drayveri sifatida e'tirof etiladi.

O'zbekiston oliy ta'lim tizimida ham xodimlarning ilmiy salohiyatini yanada rivojlantirish va ularning tadqiqot faoliyatini qo'llab-quvvatlashga qaratilgan tashkiliy mexanizmlarni takomillashtirish muhim ahamiyat kasb etadi. Smart universitet konsepsiyasiga bosqichma-bosqich o'tish orqali ma'muriy jarayonlarning bir qismini raqamli texnologiyalar yordamida optimallashtirish hamda professor-o'qituvchilarga ilmiy faoliyat bilan shug'ullanish uchun kengroq imkoniyatlar yaratish mumkin.

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, reyting ko'rsatkichlariga haddan tashqari yo'naltirilgan yondashuv «Goodhart qonuni» ga muvofiq ayrim nojo'ya oqibatlarini yuzaga keltirishi mumkin [3, 4]. Masalan, muassasalar ilmiy sifatni oshirish o'rniga iqtiboslar sonini sun'iy ravishda ko'paytirish yoki past sifatli nashrlarda maqolalar chop etishga intilishlari ehtimoli mavjud.

Bunday holatlarning oldini olish uchun universitetlarda akademik halollik tamoyillarini mustahkamlash, sifatni ta'minlash mexanizmlarini (quality assurance mechanisms) rivojlantirish hamda plagiatni aniqlashga qaratilgan zamonaviy smart tizimlarni joriy etish muhim ahamiyat kasb etadi.

Oliy ta'lim muassasalarini reytingga yo'naltirilgan strategik boshqaruv asosida rivojlantirish ularning tashkiliy tuzilmasini yangilashni talab qiladi [5, 6]. Bu jarayonda xodimlar karyerasini boshqarish tizimi muhim ahamiyatga ega bo'ladi. Yosh olimlarni qo'llab-quvvatlash va xorijdagi vatandosh tadqiqotchilarni jalb qilish uchun nafaqat munosib moliyaviy rag'batlantirish, balki zamonaviy laboratoriyalar, ilmiy erkinlik hamda grantlardan mustaqil foydalanish imkoniyatlarini ta'minlash zarur.

Bunday yondashuv oliy ta'lim muassasalarida institutsional avtonomiya va barqaror rivojlanish (institutional sustainability) tamoyillarini mustahkamlashga xizmat qiladi. Shuningdek, raqamli iqtisodiyot sharoitida hududiy universitetlar mahalliy iqtisodiy rivojlanish markazlariga aylanishi mumkin. Ular mahalliy biznes subyektlari bilan hamkorlikda ilmiy ishlanmalarni tijoratlashtirish orqali qo'shimcha iqtisodiy qiymat yaratish imkoniyatiga ega.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Smart universitet konsepsiyasi asosida reyting va raqobatbardoshlikni integral boshqarish mexanizmlarini o'rganish bo'yicha olib borilgan tadqiqotlar natijasida quyidagi ilmiy xulosalar hamda amaliy tavsiyalar shakllantirildi:

Institutsional paradigmani yangilash. Oliy ta'lim tizimida raqobatbardoshlikni oshirish uchun an'anaviy byurokratik boshqaruvdan ma'lumotlarga asoslangan (data-driven) hamda natijaga yo'naltirilgan (performance-based) smart boshqaruv modeliga bosqichma-bosqich o'tish muhim strategik yo'nalish hisoblanadi.

Inson kapitali va karyera boshqaruvining ustuvorligi. Reyting ko'rsatkichlarining o'sishi professor-o'qituvchilarning ilmiy salohiyati bilan bevosita bog'liq. Shu sababli oliy ta'lim muassasalarida xodimlar karyerasini boshqarishning meritokratiya tamoyillariga asoslangan, ochiq va raqamli boshqaruv tizimini joriy etish muhim ahamiyat kasb etadi.

Avtonomiya va detsentralizatsiyani rivojlantirish. Smart universitet modeli boshqaruv jarayonlarida maqbul darajadagi markazsizlashtirishni nazarda tutadi. Fakultet va kafedralarga moliyaviy, akademik hamda tashkiliy mustaqillik berilishi universitetlarning innovatsion rivojlanishi va xalqaro reytinglardagi pozitsiyalarini mustahkamlashga xizmat qiladi.

«Sifat miqdordan ustun» tamoyilini qo'llash (Quality over Quantity). Ilmiy faoliyatni baholashda maqolalar soniga emas, balki ularning ilmiy sifati va xalqaro e'tirofiga ustuvor ahamiyat berish zarur. Shu nuqtai nazardan, xodimlarni yuqori impakt-faktorli hamda Scopus va Web of Science (WoS) bazalaridagi maqolalari, shuningdek tijoratlashtirilgan patentlari uchun differensial moliyaviy rag'batlantirish tizimini joriy etish maqsadga muvofiq.

Smart infratuzilmani rivojlantirish. Ta'lim va boshqaruv jarayonlarini qamrab oluvchi integratsiyalashgan ERP (Enterprise Resource Planning) hamda LMS (Learning Management System) platformalarini shakllantirish va ularni xalqaro ma'lumotlar bazalari bilan sinxronlashtirish oliy ta'lim tizimining raqamli transformatsiyasini jadallashtiradi.



Glokal (Glocal) strategik yondashuvni qo'llash. Universitetlar bir vaqtning o'zida global ta'lim tarmoqlariga integratsiyalashishi hamda mahalliy iqtisodiyotning dolzarb muammolarini hal etishga xizmat qilishi zarur. Bunday yondashuv hududiy innovatsion ekotizimlarni rivojlantirish va iqtisodiy qiymat yaratish imkoniyatlarini kengaytiradi.

Reytinglarni baholash vositasi sifatida qo'llash. Reyting tizimlari oliy ta'lim muassasasining yakuniy maqsadiga aylanishi emas, balki ta'lim sifati, ilmiy salohiyat hamda boshqaruv samaradorligini monitoring qilishga xizmat qiluvchi diagnostik instrument sifatida qo'llanishi maqsadga muvofiq.

Muallifning konseptual hissasi shundan iboratki, mazkur maqolada O'zbekiston oliy ta'lim tizimi uchun xalqaro reyting talablari, smart texnologiyalar hamda xodimlar karyerasini boshqarish mexanizmlarini o'zaro integratsiya qiluvchi yagona «Kirish–Jarayon–Chiqish» uzluksiz boshqaruv modeli ishlab chiqildi. Ushbu yondashuv davlat tashkilotlari faoliyatini takomillashtirish hamda milliy universitetlarning global ta'lim bozoridagi raqobatbardoshligini mustahkamlashga qaratilgan strategik dasturlarni ishlab chiqishda muhim nazariy-metodologik asos bo'lib xizmat qilishi mumkin.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 8-oktabrdagi PF-5847-son "O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi Farmoni.
2. Hazelkorn, E. (2015). Rankings and the Reshaping of Higher Education: The Battle for World-Class Excellence (2nd ed.). Palgrave Macmillan. <https://link.springer.com/book/10.1057/9781137446671>
3. Marginson, S. (2014). University rankings and social science. *European Journal of Education*, 49(1), 45–59. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ejed.12061>
4. Van Raan, A. F. J. (2005). Fatal attraction: Conceptual and methodological problems in the ranking of universities. *Scientometrics*, 62(1), 133–143. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11192-005-0008-6>
5. Locke, W., et al. (2008). The Methodology of International University Rankings. Higher Education Funding Council for England. <https://dera.ioe.ac.uk/id/eprint/8497/>
6. Shin, J. C., & Toutkoushian, R. K. (2011). *University Rankings: Theoretical Basis, Methodology and Impacts on Global Higher Education*. Springer. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-94-007-1116-7>
7. Altbach, P. G., & Salmi, J. (2011). *The Road to Academic Excellence: The Making of World-Class Research Universities*. Washington, DC: World Bank.
8. Rauhvargers, A. (2013). *Global University Rankings and Their Impact: Report II*. European University Association.
9. Salmi, J. (2009). *The Challenge of Establishing World-Class Universities*. Washington, DC: World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2600>
10. Uskov, V. L., Bakken, J. P., Howlett, R. J., & Jain, L. C. (2015). *Smart Universities: Concepts, Systems, and Technologies*. Springer.
11. Abduraxmanov, Q. X. (2019). *Inson kapitali va oliy ta'lim samaradorligi*. Toshkent: Iqtisodiyot.
12. G'ulomov, S. S., & Abdullayev, A. M. (2018). *Raqamli iqtisodiyot va smart universitetlar boshqaruvi*. Toshkent: Moliya.



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Ingliz tili muharriri: Feruz Hakimov

Musahhih: Zokir ALIBEKOV

Sahifalovchi va dizayner: Oloviddin Sobir o'g'li

2026. № 3

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Yashil" iqtisodiyot va taraqqiyot" jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar ma'sul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelmasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga maqola, reklama, hikoya va boshqa ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin. Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

EI.Pochta: sq143235@gmail.com

Bot: @iqtisodiyot_77

Tel.: 93 718 40 07

Jurnalga istalgan payt quyidagi rekvizitlar orqali obuna bo'lishingiz mumkin. Obuna bo'lgach, @iqtisodiyot_77 telegram sahifamizga to'lov haqidagi ma'lumotni skrinshot yoki foto shaklida jo'natishingizni so'raymiz. Shu asosda har oygi jurnal yangi sonini manzilingizga jo'natamiz.

"Yashil" iqtisodiyot va taraqqiyot" jurnali 03.11.2022-yildan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Adminstratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan №566955 reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan.

Litsenziya raqami: №046523. PNFL: 30407832680027

Manzilimiz: Toshkent shahar, Mirzo Ulug'bek tumani
Kumushkon ko'chasi, 26-uy.



Jurnal sayti: <https://yashil-iqtisodiyot-taraqqiyot.uz>